



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO VERSUS MOTIVAÇÃO: CASO  
LABORATÓRIO SABIN**

**ROBERTA ALMEIDA DANTE**

**RA: 2050149/1**

**PROF. ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**Brasília/DF, Outubro de 2007**

**ROBERTA ALMEIDA DANTE**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO VERSUS MOTIVAÇÃO: CASO  
LABORATÓRIO SABIN**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

**Brasília/DF, Outubro de 2007**

**ROBERTA ALMEIDA DANTE**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO VERSUS MOTIVAÇÃO: CASO  
LABORATÓRIO SABIN**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

**Banca examinadora:**

---

**Prof. Alano Nogueira Matias**  
**Orientador**

---

**Prof. Marcos André S. Melo**  
**Examinador**

---

**Prof. José Antônio R. do Nascimento**  
**Examinador**

**Brasília/DF, Outubro de 2007**

## RESUMO

Os estudos sobre o programa de Qualidade de Vida no Trabalho começaram em 1950 com Eric Trist, mas foi na década de 90 que o tema passou a ser abordado de forma evolutiva. Trata-se de um assunto recente que ainda não possui uma definição consensual. Esta monografia procurou analisar as principais características do programa de qualidade de vida no trabalho e os conceitos essenciais sobre motivação. Para isso, definiu como objetivo geral identificar se o programa de qualidade de vida no trabalho interfere no aumento da motivação dos funcionários no Laboratório Sabin. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória cujo propósito era se familiarizar com as diferentes abordagens de diversos autores e a pesquisa descritiva como recurso para analisar com maior precisão possível as relações existentes entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o aumento da Motivação. Como embasamento teórico, esta pesquisa ressalta pontos relevantes para o desenvolvimento da QVT, como: o histórico, o conceito de diferentes autores, os principais modelos, as etapas e as barreiras para implantação e também explicita como a QVT pode fazer parte do processo motivacional com intuito de facilitar o entendimento deste tema. A pesquisa também foi desenvolvida por meio de um estudo de caso no Laboratório Sabin onde foi apresentado o histórico, as principais características da empresa, a estratégia adotada e a sua esfera de influência. Na análise e interpretação de dados as informações desenvolvidas no embasamento teórico e no estudo de caso foram analisadas minuciosamente e foi constatado que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Laboratório Sabin é fundamental para manter os funcionários motivados. Portanto, a partir desses dados conclui-se que é possível utilizar o programa de qualidade de vida no trabalho como ferramenta gerencial e com isso obter dos funcionários maior empenho no desempenho das tarefas devido à reação motivacional que o programa de QVT causa nas pessoas.

**Palavras-Chave:** Laboratório Sabin; Motivação e QVT

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Método de Abordagem.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Método de Procedimento .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Técnicas de Pesquisa.....</b>	<b>11</b>
<b>3 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Histórico da QVT.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Conceitos de QVT .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Modelo de QVT.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 Etapas para Implantação.....</b>	<b>22</b>
<b>3.5 Barreiras para Implantação.....</b>	<b>24</b>
<b>3.6 QVT &amp; Motivação .....</b>	<b>25</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO LABORATÓRIO SABIN.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Histórico da Empresa.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Características da empresa .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3 Estratégia Adotada pela Empresa.....</b>	<b>29</b>
4.3.1 Esfera de Influência.....	31
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>32</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO A – MODELO DE WALTON (1973).....</b>	<b>40</b>

Dedico esta monografia a minha mãe que sempre me incentivou quando estava insegura, me apoiou quando estava certa, mas principalmente me orientou nos meus momentos de fraqueza. Ao meu namorado Flávio, sem você esse sonho não se concretizaria.

Agradeço a Deus por não ter me faltado nenhum dia sequer, mesmo quando achava que aquele era o pior dia da minha vida.  
Ao Laboratório Sabin pela disponibilidade em contribuir com este trabalho.  
A minha amiga Camila, pois com a sua alegria todos esses anos de faculdade foram menos árduos.  
Ao Prof. Rogério Sinotti, pelo o seu apoio nas aulas de cálculo e pela sua amizade ao longo desses anos.  
Ao meu orientador Alano, pela sua competência em me mostrar qual era o melhor caminho.

“A grandeza não consiste em receber honras, mas em merecê-las”.

Aristóteles



## 1 INTRODUÇÃO

O mercado está cada dia mais acirrado e as organizações que desejam continuar competindo nesse mercado complexo e desafiador está se conscientizando que o maior patrimônio que possuem são as pessoas. Por outro lado, essas pessoas são mais esclarecidas que as da década passada e exigem que o tempo dedicado ao trabalho seja desenvolvido com qualidade de vida. Essa nova concepção dos trabalhadores das empresas privadas foi abordada nesta monografia de forma gradativa a fim de entender mais sobre o assunto.

Foi escolhido o tema qualidade de vida, mas como trata-se de um assunto amplo, esta monografia limitou-se a pesquisar a qualidade de vida no trabalho versus motivação com intuito de verificar se existe relação entre o programa de qualidade de vida no trabalho e o aumento da motivação dos funcionários do Laboratório Sabin. Para auxiliar esta pesquisa, foram definidos cinco objetivos específicos, são eles: descrever os conceitos de qualidade de vida no trabalho e motivação, analisar o índice de rotatividade na empresa, avaliar as relações interpessoais dentro e fora da organização, avaliar o nível de orgulho pelo trabalho realizado e mensurar o equilíbrio entre as horas trabalhadas e o tempo dedicado a família.

A justificativa para a escolha do tema deve-se a pressão psicológica que incomoda desde o início do processo seletivo, entram-se na empresa privada e a expectativa aumenta tanto quanto ao próprio desempenho como também com relação ao convívio com os colegas de trabalho, afinal não se escolhe quem sentará à mesa ao lado. O relacionamento entre os funcionários nem sempre contribui de maneira favorável, pois a concorrência dentro e fora da organização é constante. O ser humano, ao passar do tempo, se mostra mais individualista e egoísta com os seus objetivos e essa competição exagerada entre as pessoas pode gerar resultados negativos.

Desde o início da década de 90, o tema qualidade de vida no trabalho tem sido cada vez mais abordado, porém, devido ao grau de complexidade, ainda há muito que se discutir para conseguir obter um bom grau de entendimento do assunto, que proporcionará maior compreensão sobre as relações interpessoais nas organizações e maior tolerância, respeitando a personalidade e o ritmo de trabalho de cada um.

Essa nova realidade tem causado ajustes nas organizações. Os programas de qualidade de vida começam a ser adotados, pois acredita-se que funcionários motivados com o próprio trabalho produzem mais e melhor. Este é o grande desafio: conseguir equilibrar as expectativas da empresa e as necessidades dos funcionários sem que isso seja desgastante para ambos os lados.

Esta monografia foi dividida em cinco fases para facilitar a compreensão de todas as etapas: A primeira fase é a introdução, composta pelo tema, delimitação do tema, formulação do problema da pesquisa, identificação dos objetivos específicos a serem alcançados no decorrer deste trabalho e a justificativa para a escolha do tema.

A segunda fase foi desenvolver o embasamento teórico composto pelo: histórico da QVT, os conceitos de QVT abordado por diversos autores, os principais modelos, as etapas e barreiras para implantação e a QVT como parte do processo motivacional dos funcionários.

A terceira fase trata-se do estudo de caso formado pelo: histórico, as principais características e estratégia adotada pelo Laboratório Sabin, além da esfera de influência que esta organização exerce sobre os seus funcionários e a sociedade.

A quarta fase refere-se à análise e interpretação de dados cuja finalidade foi analisar os dados colhidos no embasamento teórico e no estudo de caso cruzando as informações obtidas em ambos.

A quinta é última fase mostra a conclusão obtida com esta monografia por meio da satisfação dos objetivos específicos e as suas respectivas limitações, com intuito de verificar se o objetivo geral desta pesquisa foi cumprido. Por fim, as referências bibliográficas utilizadas no decorrer deste trabalho.

## 2 METODOLOGIA

De acordo com Andrade (1999, p. 111) “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Segundo Vergara (2005, p.46) “Há várias taxionomias de tipos de pesquisa, proponho dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios”.

Esta pesquisa quanto aos fins é de caráter exploratório, pois segundo Gil (2002, p.41) “tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Para Michel (2005, p.36) “o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica é uma fase da pesquisa cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo”.

A pesquisa descritiva foi aplicada com o propósito de analisar, com maior precisão possível, procurando observar, registrar as relações, conexões e interferências. (MICHEL, 2005).

Para tratar dos meios foi utilizada pesquisa de campo que segundo Vergara (2005, p.47) é a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

### 2.1 Método de Abordagem

Segundo as idéias de Andrade (1999, p. 112) “Método de abordagem é o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para chegar-se a verdade”.

A pesquisa possui características do método dedutivo que de acordo com Lakatos & Marconi (2006, p.106) “partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares”.

Conforme Descartes (*apud* ANDRADE, 1999, p.111) “surgiu o método dedutivo, cuja técnica se fundamenta em esclarecer idéias através das cadeias de raciocínio, isto é, encontrar na conclusão a mesma coisa que já havia sido dito nas premissas”.

### 2.2 Método de Procedimento

O método de procedimento para Lakatos e Marconi (2006, p.106) “Constituem etapas mais concretas de investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos”.

A pesquisa consiste em um estudo de caso, pois para Vergara (2005, p.49) “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

### **2.3 Técnicas de Pesquisa**

De acordo com Andrade (1999, p.117) “Técnicas são conjunto de normas, é a instrumentação específica da coleta de dados”.

Esta pesquisa utilizou das técnicas de observação e da realização de entrevista na observação direta intensiva. Segundo os conceitos de Lakatos e Marconi (2006, p.107) “A observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade e entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica”.

Pesquisa de mercado é o meio utilizado na observação direta extensiva para obter informações sobre o mercado, de maneira organizada e sistemática, com objetivo de influenciar o processo decisivo nas empresas, minimizando a margem de erros. (LAKATOS & MARCONI, 2006).

Por meio da pesquisa de mercado, foi escolhido o Laboratório Sabin por ser uma organização que trabalha com o programa de qualidade de vida no trabalho. Na observação direta intensiva foi realizada uma entrevista na matriz do Laboratório Sabin com a responsável pela gestão da qualidade concomitantemente com o seu horário de trabalho.

A entrevista possui uma estrutura definida por onze perguntas, com duração de 60 minutos e todas as respostas foram gravadas para garantir que nenhuma informação fosse esquecida durante a análise e interpretação de dados.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta parte da pesquisa foi apresentado o histórico, o conceito dados por diferentes autores, os principais modelos, as etapas e as barreiras para implantação do programa de qualidade de vida no trabalho e a influência do programa de QVT para a motivação dos funcionários da empresa privada. Com o objetivo de sistematizar o processo evolutivo da qualidade de vida do indivíduo.

#### 3.1 Histórico da QVT

A história da Qualidade de Vida no Trabalho inicia-se com os estudos das condições de trabalho desenvolvidas em teorias consolidadas no passado. Isso ocorre devido à influência com que essas condições interferem no comportamento dos seres humanos dentro das organizações da iniciativa privada. Com isso, esses estudos servem de suporte teórico para o desenvolvimento desta pesquisa. (RODRIGUES, 2002).

Entre 1927 e 1933, Elton Mayo conduziu uma série de experiências, conhecida como experiência de *Hawthorne*, com a intenção de estudar o relacionamento entre a produtividade e as condições de trabalho, pois segundo Owen (*apud* RODRIGUES, 2002, p.27) “A melhor qualidade de vida na fábrica foi correlacionada com o melhor desempenho produtivo”. A tese era que aumentando a luminosidade, a produção também aumentaria. Após a primeira experiência a produção aumentou, mas os especialistas resolveram fazer a contra-prova diminuindo a intensidade da luz, o que causou uma grande frustração por parte dos pesquisadores, pois ao contrário do que se esperava a produção não só não diminuiu como continuou aumentando após a redução da luz. Conforme as conclusões da pesquisa, a produção não sofreu alteração porque os trabalhadores percebiam que a direção da empresa estava dando atenção a eles. (MAXIMIANO, 2004).

Na administração científica, Taylor contribuiu para a criação da organização sistemática do trabalho com o objetivo de aumentar a eficiência, preocupou-se com a parte tecnológica e metodológica, porém não deu atenção para as relações humanas culminando na administração científica conflitos entre os administradores e os empregados que se sentiam explorados. Elton Mayo, por meio de pesquisas, constatou que, ao contrário do que pensava Taylor, a fadiga não é a única responsável pela diminuição da produtividade, mas a monotonia também contribui

para isso. Logo, os administradores devem utilizar todo o potencial dos funcionários para que os trabalhadores não sofram de fadiga e nem de monotonia.

Abraham Maslow acredita que as pessoas estão em um estado motivacional permanente, mas a natureza da motivação pode ser diferente de grupo para grupo ou de pessoa para pessoa, ou seja, a motivação é inerente ao indivíduo. (KWASNICKA, 2004).

A Teoria Motivacional de Maslow apresenta as necessidades humanas em uma hierarquia, composta de cinco necessidades: Básicas ou fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. De acordo com essa teoria, as pessoas estão em processo de crescimento contínuo, ou seja, as pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, passando pela necessidade mais baixa tentando atingir uma após outra, seguindo a auto-realização. (MAXIMIANO, 2004).

Para McGregor a maioria das pessoas age como se suas crenças sobre o comportamento fossem corretas e não requeressem exame ou verificação. Na Teoria X de McGregor, o ser humano tem aversão ao trabalho e evita sempre que possível. Devido a essa aversão, a maioria das pessoas precisam ser forçadas e ameaçadas com punições para que se esforce na consecução dos objetivos organizacionais. O ser humano também prefere ser dirigido, pois quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo. (KWASNICKA, 2004).

McGregor mostrou-se frustrado tanto com a Teoria Clássica quanto com a Teoria das Relações Humanas. O avanço das relações humanas ainda era insignificante e por isso McGregor propõe a Teoria Y que acredita que o dispêndio de esforço físico e mental é tão natural como o jogo ou o descanso, o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua execução, o ser humano sob condições adequadas aprende a não só a aceitar as responsabilidades como a procurá-las e nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente usadas. Caso as organizações explorem mais a capacidade individual será possível obter muitas vantagens da criatividade e da inteligência de todos os seus empregados. (DAFT, 1999).

Conforme os estudos de Herzberg existem dois fatores que afetam o comportamento do indivíduo: Os higiênicos, extrínsecos ao indivíduo, compreendem salários, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho que são capazes de produzir insatisfação. Os fatores motivacionais,

intrínsecos ao profissional representado pelo reconhecimento, *status*, responsabilidade, oportunidade de crescimento, até o próprio trabalho, o progresso e o desenvolvimento são geradores de satisfação. (FIORELLI, 2004).

Portanto, desde a administração científica o trabalho já ocupa um espaço fundamental na vida do indivíduo e um valor incomensurável na sociedade. Por outro lado é muito comum manifestações de desconforto por parte do trabalhador que sofre uma pressão psicológica tanto da sua família por estar sendo ausente quanto do seu chefe que não se mostra satisfeito com os resultados apresentados. O que causa no indivíduo um conflito interno, pois ao mesmo tempo em que o trabalho é percebido como algo que dá sentido a vida, define a identidade pessoal e motiva o crescimento como ser humano, também é percebido como algo indesejável que impede o ser humano de viver tornando-se imprescindível pelo fato de ser uma questão de sobrevivência e de condicionamento social.

Todas estas teorias citadas contribuíram mesmo que indiretamente para o surgimento e o desenvolvimento da QVT, mas foi na última década que os estudos dos defensores da Qualidade de Vida no Trabalho como Walton, Hackman, Westley, Werther e Davis, Nadler, Huse e Cumings passaram a ser bastante explorados.

Segundo Oliveira (1998, p. 22):

Nunca se falou ou se escreveu tanto sobre Qualidade de Vida como nos últimos anos. O termo está na fala dos jornalistas, na aula dos professores, no sermão dos religiosos, na crônica dos intelectuais, no verso dos poetas, na portaria do burocrata, no discurso dos gerentes e principalmente na promessa dos políticos.

Em vista disso, o programa de Qualidade de Vida no Trabalho visa criar condições adequadas para que o empregado da empresa privada possa desenvolver todo o seu potencial e a sua criatividade de forma prazerosa dentro do ambiente de trabalho, ou seja, o departamento de recursos humanos destas empresas busca transformar o programa de QVT numa ferramenta gerencial para ser usada na prática e não mais um modismo como tantos outros que apareceram nos últimos anos criados por administradores que os adotam de imediato, mas que não testam as novas técnicas para saber se realmente representa soluções viáveis e principalmente estáveis.

Os autores Nadler e Lawler (*apud* FERNANDES, 1996) trazem uma visão da evolução e das diferentes concepções atribuídas a QVT conforme o quadro abaixo:

<b>CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT</b>	<b>CARACTERÍSTICAS OU VISÃO</b>
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a fazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixa e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um “modismo” passageiro.

Quadro 1: Evolução do Conceito de QVT

Fonte: NADLER E LAWLER (*apud* FERNANDES 1996, p. 42)

O quadro mostra que foi durante os anos 60 que o termo QVT se expandiu, a partir da conscientização da importância de se buscar melhores formas de organizar o trabalho para minimizar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador e alcançar o seu bem-estar geral. A primeira fase do movimento estendeu-se até 1974, quando decaiu nos EUA o interesse pela QVT em função de questões econômicas, como a crise energética e a crescente inflação. No final da década de 70, voltou-se a intensificar a preocupação com a QVT, devido, principalmente, à perda de competitividade das indústrias norte americanas frente às suas



concorrentes japonesas que haviam adotado o programa de Qualidade Total. (PICCINI & TOLFO, 2002).

Os empregadores e os responsáveis pela gestão de pessoas da empresa privada que estão acompanhando as mudanças organizacionais percebem que para se manter no mercado é preciso atingir um grau de competitividade compatível com as exigências do mesmo, pois o nível de competição está cada dia mais elevado. Para isso, sabem que as pessoas são o maior recurso que possuem, pois dependerão delas para alcançarem suas metas, ou seja, a conquista por novos clientes não começa no mercado externo e sim no interno por meio de incentivos como o programa de qualidade de vida no trabalho que busca ultrapassar os limites da organização, preocupando-se com o seu funcionário de maneira global.

### 3.2 Conceitos de QVT

Segundo Rodrigues (2000, p.75) “No início da década de 50, na Inglaterra, Eric Trist e colaboradores do *Tavistock Institute* estudavam um modelo macro para agrupar o indivíduo, trabalho e a organização”, que deu origem a denominação Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. (FERNANDES, 1996).

De acordo com Cleo Carneiro (*apud* FERNANDES 1996, p. 40):

Qualidade de Vida no Trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo suas potencialidades. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam...e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa.

Outro conceito abordado por Nadler e Lawler (*apud* FERNANDES, 1996) mostra que a qualidade de vida no trabalho é “vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações”.

Conforme Costa, Moraes e Sant’Anna (2000), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):

Tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da mesma como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho.

Como não se pode atribuir uma definição consensual quanto a QVT, nesta pesquisa foi utilizado o conceito de França (1997, p.80), que define como:

O conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial representa o fator diferencial para realização do diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Conforme os conceitos apresentados, o termo Qualidade de Vida no Trabalho é bastante amplo, engloba práticas de motivação, satisfação, condições de trabalho, estilos de liderança. O termo em essência tem sido entendido como a aplicação concreta de uma filosofia humanista com intuito de aumentar o bem estar de todos na execução das tarefas.

O funcionário moderno que trabalha em empresas privadas tem constantemente vivido o desafio de viver com qualidade, pois a globalização tem contribuído para um alto desenvolvimento tecnológico, porém um baixo desenvolvimento humano o que caracteriza uma grande dificuldade tanto dessas empresas quanto dos seus funcionários em conciliar o trabalho e a vida pessoal. (SUCESSO, 2002).

Desta forma, o trabalho vem tomando cada vez mais espaço na vida do empregado da empresa privada, o que tem causado um aumento dos *workholics*. Dividido entre o trabalho e a vida pessoal, estes profissionais viciados em trabalho estão se dando conta que não podem dedicar todo o seu tempo “preso” em um escritório preocupado com metas cada dia mais inatingíveis. A diferença é que estes profissionais são muito mais esclarecidos que os da década passada. Exigem benefícios que vão além de ótimos salários, fazendo com que os responsáveis pelos recursos humanos criem pacotes de benefícios até individuais. O principal motivo para isso não é só a dificuldade para encontrar profissionais qualificados, mas principalmente retê-los no corpo de funcionários.

As organizações que não conseguirem ajudar seu pessoal a atingir o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional vão encontrar dificuldades crescentes para atrair e reter os funcionários mais capazes e motivados. (ROBBINS, 2005).

### 3.3 Modelo de QVT

Para começar a pesquisa dos principais modelos de QVT, partiu-se dos estudos de autores clássicos, como Maslow (1954) e Herzberg (1968) que se ocuparam com os fatores motivacionais ligados as necessidades humanas, mas como as teorias destes dois autores já foram citadas, outros modelos foram aprofundados para que sirvam de critérios mais específicos e indicadores de qualidade de vida. (FERNANDES, 1996).

O primeiro modelo analisado foi o de Walton (*apud* MEDEIROS, 2005) que propõe oito critérios que devem ser seguidos com o objetivo de mensurar o grau de QVT em cada um desses:

1. Compensação justa e adequada: estar relacionado à remuneração necessária para viver dignamente;
2. Condições de saúde e segurança no trabalho: identificar as condições existentes no local de trabalho para desempenhar a tarefa;
3. Uso e desenvolvimento de capacidades: refere-se às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais;
4. Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: tem por finalidade medir a QVT em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança no emprego;
5. Integração social no trabalho: analisar o grau de integração social, igualdade e o senso de comunhão existente na instituição;
6. Constitucionalismo: verificar se os direitos básicos do empregado são cumpridos na instituição;
7. Trabalho e espaço total da vida: equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e o tempo dedicado ao trabalho;
8. Relevância social da vida no trabalho: refere-se à percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição junto à comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento aos seus empregados.

Os autores Davis & Werther, assim como Walton também vêem a QVT afetada por muitos fatores, como: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo, porém é a natureza do cargo que envolve o

trabalhador. Mesmo acreditando que o projeto de cargos seja o mais importante dos fatores, não se pode afirmar com toda certeza que toda a insatisfação do empregado seja resolvida pela reformulação dos cargos. (RODRIGUES, 2002).

Desta forma, o projeto de cargos proposto por Davis & Werther (*apud* FERNANDES, 1996) é subdividido em três níveis: organizacional que está relacionado ao fluxo e às práticas de trabalho, evitando-se uma abordagem mecanicista. Os aspectos ambientais que possui alta significação nas condições de trabalho, envolvendo habilidades e disponibilidades de empregados e os elementos comportamentais relacionado às necessidades humanas, o modo como o comportamento individual influencia as relações dentro do ambiente de trabalho tais como: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

Estes modelos pesquisados servem de referência para as empresas que desejam implantar o programa de qualidade de vida no trabalho, pois só a decisão de melhorar a QVT nas organizações não é suficiente. É necessário identificar quais os fatores que precisam ser implantados e aqueles que devem apenas ser melhorados. Para otimizar este processo, estas empresas poderão utilizar o *benchmarking* como recurso, ou seja, pesquisar entre as concorrentes que já implantaram este programa os principais benefícios conquistados após a implantação, mas antes é preciso identificar qual o modelo e quais os critérios que deverão ser seguidos, isso irá depender das necessidades e expectativas de cada empresa.

De acordo com Huse e T. Cummings (*apud* RODRIGUES, 2002, p.90) a QVT pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos: A preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho.

Em vista disso, Huse & Cummings explica este modelo, por meio de quatro aspectos como: participação do trabalhador na tomada de decisões, desenvolvimento de cargos que atendam as necessidades tecnológicas do trabalhador, inovação no sistema de recompensa envolvendo todo o plano de cargos e salários e melhora no ambiente de trabalho por meio de mudanças físicas nas condições de trabalho: como flexibilidade de horário, modificação do local e dos equipamentos de trabalho. (RODRIGUES, 2002).

O modelo de Belanger (*apud* FERNANDES, 1996, p.55) aponta os seguintes aspectos para análise da qualidade de vida nas organizações:

- a. O trabalho em si: inclui a criatividade, variabilidade, autonomia, envolvimento e feedback;
- b. Crescimento pessoal e profissional: deve-se a treinamentos, oportunidades de crescimento, relacionamento no trabalho e papéis organizacionais;
- c. Tarefas com significado: apontam para tarefas completas, responsabilidades aumentadas, recompensas financeiras e não financeiras e enriquecimento profissional e pessoal;
- d. Funções e estruturas abertas: climas de criatividade e transferência de objetivos.

Portanto, todos os modelos pesquisados buscam de alguma forma recompensar o empregado pelo trabalho realizado. Huse & Cummings acredita que a melhor forma para isso é dar poder para a tomada de decisões, ou seja, propor benefícios que atenda as necessidades de cada funcionário, que vão desde o sistema de recompensa até a disposição dos equipamentos de trabalho. Já Belanger propõe um modelo que seja dotado de significado para quem está executando, voltado para a melhor maneira de o empregado desempenhar uma tarefa.

Os pesquisadores Hackman & Oldhan concluíram que a positividade pessoal e o resultado do trabalho se estabelecem de acordo com cinco critérios: alta motivação, satisfação, qualidade no desempenho, baixo absenteísmo e rotatividade podem ser avaliados segundo três critérios. (RODRIGUES, 2002).

O primeiro está relacionado às dimensões da tarefa identificando seis atributos importantes: variedade de habilidades, identidade da tarefa e significação da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e feedback. Outro aspecto refere-se aos estados psicológicos críticos que envolvem a percepção da significância do trabalho, das responsabilidades pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho. Por último, mas não menos importante estão os resultados pessoais e de trabalho que inclui a alta motivação, qualidade no desempenho, satisfação com o trabalho. (FERNANDES, 1996).

Rodrigues (2002) concorda com a percepção de Fernandes (1996) em quase todos os critérios, porém infere na análise dos estados psicológicos críticos

que as dimensões da tarefa citadas seriam então uma função das mudanças particulares envolvidas na transferência de cada tipo de emprego e a sua significação para o trabalhador.

Portanto, segundo Robbins (2005, p.144):

As três dimensões “variedade de habilidades, identidade da tarefa e significância da tarefa se combinam para criar um trabalho mais rico em sentido. Quer dizer, se um trabalho incluir essas três características, podemos dizer que a pessoa que o executa percebe seu serviço como importante, valioso e gratificante.

O modelo de Westley (*apud* Rodrigues, 2002) baseia-se em quatro dimensões que afeta diretamente a QVT e se mal administrados podem tornar-se obstáculos para a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme o quadro abaixo:

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Econômico (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	Insatisfação Greves	Cooperação Divisão dos lucros Participação nas decisões
Político (1850 – 1950)	Insegurança	Posições políticas	Insatisfação Greves	Trabalho auto-supervisionado Conselhos de trabalhadores Participação nas decisões
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de mudanças	Desinteresse Absentéismo “Turnover”	Enriquecimento das tarefas / cargo
Sociológico	Anomia	Auto desenvolvimento	Ausência de significação do trabalho Absentéismo e Turnover	Métodos socio-técnico aplicado às equipes de trabalho

Quadro 2: Origens da qualidade de vida no trabalho  
Fonte: Westley, (*apud* RODRIGUES, 2002)

Portanto, o quadro 2 apresenta o modelo de Westley (*apud* RODRIGUES, 2002) que apresenta algumas propostas para acabar com o problema da injustiça, insegurança, alienação e anomia, fatores que interferem no desenvolvimento da QVT.

Desta forma Westley (*apud*, FERNANDES, 1996) afirma que:

A insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração de poder e da concentração dos lucros e conseqüentemente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, e a anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas.

Além dos modelos mencionados, existem outros, mas para o desenvolvimento desta pesquisa os que foram abordados são suficientes para definir o modelo do Walton como referencial para este trabalho. Em sua abordagem, Walton demonstra possuir uma maior amplitude quanto aos conceitos necessários, tanto dos aspectos elementares como generalistas e também uma maior clareza na definição dos seus critérios.

### **3.4 Etapas para Implantação**

O programa de Qualidade de Vida no Trabalho na prática não dispensa o conhecimento teórico, pois é impossível implantar o programa de QVT sem o devido apoio teórico e técnico sobre o tema. Com isso, a implantação do programa de QVT pode variar de acordo com as necessidades que são diferentes de empresa para empresa. Por outro lado, existe uma sistematização nas fases de implantação que, independe das características particulares.

No desenvolvimento de experiências de QVT são relacionadas às seguintes fases: A sensibilização é a fase em que os representantes das organizações fazem um levantamento de dados. A preparação é a fase onde são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da experiência, formando-se a equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados. O diagnóstico compreende a coleta de informações sobre a natureza e o funcionamento do sistema técnico, o levantamento do sistema social em termos de satisfação em que os trabalhadores envolvidos experimentam sobre as condições de trabalho oferecidas pela organização e a concepção e implantação do projeto, ou seja, são todas as informações obtidas na sensibilização devem ser utilizadas nesta



fase, assim a equipe do projeto dispondo de um perfil preciso da situação estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostraram passíveis de melhoria. Estes aspectos vão desde a tecnologia com os seus métodos de trabalho, fluxos e equipamentos passam pelas novas formas de organização do trabalho, como os seus principais métodos de gestão, as principais práticas e políticas de pessoal até o ambiente físico. A última fase é a avaliação imediata do projeto e a difusão que poderá ser a mais difícil das fases devido a informações não confiáveis. Mesmo assim, essa fase é necessária para prosseguir a implantação das mudanças para que as próximas implantações tenham um aproveitamento superior ao grupo anterior. (FERNANDES, 1996).

De Marchi e Silva (1997, p. 35) propõe três aspectos que devem ser seguidos para implantação do programa de QVT:

Deve haver um processo de mudança organizacional necessário para a implantação do programa; o recrutamento, envolvimento e organização das pessoas, que na empresa irão colaborar e participar de forma mais ativa; e o desenvolvimento (execução) propriamente dito das atividades planejadas.

Portanto, como o programa de qualidade de vida no trabalho é relativamente novo, é necessário o seguimento dessas fases que funcionam como uma orientação para a eficácia da implantação. Para que as empresas que estão dispostas a implantar este programa não sejam guiadas apenas pela vontade momentânea de melhorar as condições de trabalho, mas que possam racionalmente analisar qual a maneira ideal de proporcionar aos seus funcionários a melhor maneira de viver dentro e fora do trabalho.

Segundo Regis Filho & Lopes (*apud* Durigan & Kaneshiro, 2004) os programas de QVT não devem ficar limitados a certos grupos na organização, mas envolver todos os níveis e áreas. Devem também ser implantados com o conhecimento teórico e técnico do assunto e, a partir de uma necessidade da organização, e não de uma inspiração da moda. Precisam incluir estratégias de resolução dos problemas organizacionais por meio de métodos participativos, como proporcionar uma melhora no ambiente de trabalho. O sistema de recompensa deve ser reestruturado, de modo que os ganhos potenciais sejam divididos com os participantes da experiência de implantação. Assim como as pessoas precisam ser treinadas e desenvolvidas para essa nova forma de resolução de problemas em, especial, as chefias, se continuarem a existir, para aceitar a participação dos



empregados. Devem ser efetivadas mudanças no comportamento administrativo, na natureza do clima e da cultura organizacional.

Segundo (Rodrigues, 2002, p.110), “são os gerentes que geralmente resistem à implantação do programa”. De Marchi e Silva (1997, p.45) sugerem se preciso: “A contratação de um serviço de consultoria externa especializada no assunto”.

As fases e os aspectos acima devem ser seguidos de acordo com a necessidade de cada empresa para se obter um melhor desempenho na aplicação do programa de QVT, porém para que a implantação ocorra de forma satisfatória é necessário o comprometimento desde a alta administração até o nível operacional. É preciso preparar principalmente o nível gerencial que funcionam como área meio, ou seja, podem influenciar tanto a área operacional como a parte estratégica da organização.

Desta forma, se a empresa privada utilizar os recursos teóricos disponíveis, assim como a implementação passo a passo das fases necessárias com o objetivo de obter o interesse e o comprometimento de todos os níveis da organização, o programa de Qualidade de Vida no Trabalho fluíra naturalmente e os funcionários se adaptarão e contribuirão com as mudanças necessárias para um desenvolvimento satisfatório.

### **3.5 Barreiras para Implantação**

A empresa privada poderá encontrar alguns obstáculos ao decidir implantar o programa de Qualidade de Vida no Trabalho o que poderá dificultar o processo, isso acontece devido à complexidade de colocar em prática todas as etapas necessárias para implantação.

Segundo Gil (2001, p.274) “Como envolvem custos para a empresa e têm como alvo principal os empregados e não a organização, torna-se penoso conseguir a adesão da alta administração”.

De acordo com De Marchi e Silva (1997, p.45):

A primeira e maior preocupação com a implantação do programa costuma ser com os custos. A noção que se tem é a de que um programa desse tipo é necessariamente dispendioso e somente factível em grandes empresas. Esta é, no entanto, uma visão equivocada. O custo do programa dependerá, obviamente, do que se pretende incluir nele, isto é, da sua abrangência e do número de empregados envolvidos.

O responsável pela implantação do programa de qualidade vida no trabalho incorpora a idéia de melhorar a qualidade de vida dos seus companheiros de trabalho, mas enfrenta um enorme desafio, especialmente o de convencer à alta direção da necessidade de aderir ao programa. (SUCESSO, 2002).

A cultura organizacional também pode funcionar como um obstáculo para a implantação do programa, caso a cultura seja arraigada haverá uma resistência por parte das pessoas a mudarem o seu comportamento o que dificultará o processo de implantação. (ROBBINS, 2005).

A implantação do programa de Qualidade de Vida no Trabalho se bem administrado pode trazer excelentes resultados para a empresa privada, mas não são todas que se mostram interessadas em aderir esse programa, seja pelo fator custo, ou dificuldade em “vender” a idéia a todos os funcionários da organização, o que mostra que a alta administração das empresas privadas ainda não se conscientizou da importância que os seus empregados ocupam na mesma, isto é, não se deram conta que ao melhorarem a QVT dos seus colaboradores estarão indiretamente melhorando a produção e proporcionando maior motivação para o desempenho das tarefas.

### **3.6 QVT & Motivação**

Segundo Robbins (2005, p.132) Motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”.

Para Vergara (*apud*, FIORELLI, 2004, p.119) Motivação “é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”.

Na administração científica de Taylor a motivação dava-se por meio da racionalização do trabalho e do pagamento por produção, com o objetivo de produzir mais em menos espaço de tempo. Nesse cenário de competitividade ainda existem empresas privadas que trabalham desta forma, pois acreditam que o trabalhador deve se sentir motivado apenas com o aumento da sua renda, porém os trabalhadores dessas empresas passaram a discordar desse tipo de motivação, pois o que procuram é uma forma de realização pessoal e isso não se dá apenas pela remuneração, mas sim pela significância do seu trabalho. (MAXIMIANO, 2004 & ROBBINS 2005).

As pessoas são motivadas por um conjunto complexo de fatores, necessitando de formas personalizadas de incentivo, pois cada indivíduo possui uma percepção diferente sobre as formas de motivação. Assim, compreende-se por que o comportamento motivacional é extremamente variável, mesmo se tratando de uma só pessoa. (RIBEIRO, 2002).

De acordo com Bruch & Ghoshal (2003, p.131) a motivação “muitas vezes é desencadeada por estímulos externos ou pela expectativa de alguma recompensa”.

Nesse sentido, a verdadeira motivação tem que surgir dentro das pessoas, ou seja, a motivação é intrínseca, mas possui reflexos resultantes do ambiente externo e interno. No entanto, não se pode afirmar que, pelo fato de a motivação nascer no interior de cada indivíduo, a sua manutenção dependerá só das pessoas, isto é, para mantê-la e estimulá-la, o ambiente de trabalho deverá ser favorável ao trabalhador. (FRANKLIN, 2000).

A falta de motivação por parte dos funcionários da iniciativa privada deve-se aos anseios em desenvolver suas atividades com autonomia, ou seja, com responsabilidade pelo gerenciamento dos projetos dos quais participam, agindo de forma responsável pelos resultados obtidos sejam esses positivos ou não. A falta de condições para um bom desempenho do trabalho também influencia na desmotivação dos funcionários, pois para que seja possível executar uma tarefa é preciso possuir os equipamentos mínimos de segurança, ter reconhecimento e sentir que faz parte da equipe, ou seja, é preciso que exista um companheirismo entre os colegas de trabalho.

Desta forma, a motivação é uma força intrínseca, mas que depende de um ambiente de trabalho saudável para direcionar os esforços em direção a uma meta e o programa de Qualidade de Vida no Trabalho é essencial para que os administradores das empresas privadas possam alinhar as metas individuais dos seus funcionários aos objetivos da organização. Assim, tanto a empresa quanto os colaboradores conseguirão atingir as suas expectativas.

## 4 ESTUDO DE CASO LABORATÓRIO SABIN

Nesta pesquisa foram utilizadas como fonte de dados para o estudo de caso, as informações disponíveis no site do Laboratório Sabin, periódicos publicados em 2006 e 2007, publicações em diversos *sítes* além de uma pesquisa de campo e uma entrevista com a responsável pelo programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Laboratório Sabin.

### 4.1 Histórico da Empresa

O Laboratório Sabin originou-se em Brasília há 23 anos como uma realização de um sonho que se tornou realidade. A sua primeira sede foi inaugurada em Maio de 1984 e após dois anos de muito trabalho o Hospital HCB fez um convite para que o Sabin abrisse uma filial dentro do Hospital. Para conseguir atender este convite, o Laboratório Sabin teve que enfrentar um grande desafio, pois além de oferecer um serviço 24 horas, com atendimento em UTI ainda deveriam prestar atendimento de emergência e trabalhar em contato direto com os médicos de diversas especialidades.

Em 1995 o Sabin decidiu se posicionar no mercado, para isso foi realizado um grande investimento tanto na estrutura como na logística da empresa. A matriz do Laboratório passou de uma pequena e desconfortável área técnica para uma unidade de 1.000 m<sup>2</sup> em um movimentado *Shopping Center* da cidade. Assim os clientes passaram a ter mais conforto e os equipamentos de ponta puderam ser instalados potencializando o atendimento.

Após dois anos da reestruturação, o Laboratório Sabin assumiu o conceito de ser empresa que mais investiu em tecnologia, *marketing* e sistemas de qualidade, porém não esqueceu o valor que os seus funcionários representam dentro e fora da empresa. De acordo com a filosofia praticada no Laboratório, qualquer organização que disponham de recursos financeiros pode obter tecnologia de ponta, mesmo assim as pessoas ainda serão extremamente necessárias.

O Laboratório Sabin não possui a data exata que o programa de qualidade de vida no trabalho foi implantado, pois mesmo quando a empresa foi inaugurada e era constituída por apenas quatro colaboradores, as diretoras buscavam oferecer o melhor ambiente de trabalho possível. Porém, há quatro anos o programa está consolidado e passa por um gerenciamento na empresa, mas muitos dos benefícios praticados já perduram por no mínimo vinte anos de Sabin.

## 4.2 Características da empresa

O Laboratório Sabin, em 2004 era composto por 297 funcionários para 27 unidades após três anos o Sabin é formado por 515 colaboradores distribuídos em 44 unidades em todo o Distrito Federal. Deste total 75% são mulheres e 25% são homens. Possuem 64 executivos e a idade média dos seus funcionários está em 30,2. O tempo médio que trabalham no Laboratório está em torno de 4,4 anos.

Este crescimento deve-se ao diferencial do Laboratório Sabin que está voltado para o tratamento dado aos seus funcionários. A empresa não possui um conceito definido do que seja a Qualidade de Vida no Trabalho. O que a empresa propõe são valores em que acredita e que busca passar para os seus colaboradores, como são chamados. Para isso seguem alguns critérios que devem ser seguidos.

O primeiro critério seguido pelo Laboratório é a busca constante para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O segundo é a satisfação com o trabalho realizado, o terceiro critério é poder fazer com que o colaborador possa crescer e desenvolver dentro da empresa. O quarto está voltado para os programas preventivos de saúde. O quinto critério é relacionado ao tempo dedicado à família. O sexto é o acesso direto a gerência e a diretoria o que proporciona laços de amizade.

O Sabin também proporciona um *feedback* a todos os seus funcionários por meio do projeto mesa-redonda com a diretoria. Os funcionários têm a oportunidade de ficar frente a frente com as sócias fundadoras da empresa e perguntar o que quiserem, seja sobre o trabalho ou sobre a trajetória profissional delas, o demonstra a abertura que a diretoria oferece aos colaboradores para o desenvolvimento de uma relação amigável.

A missão do Sabin descreve de forma cabal o que a empresa faz em prol dos seus funcionários. Em 2005, o relatório de sustentabilidade faz uma referência a todos os colaboradores como a principal matéria-prima e o seu maior patrimônio e por isso não poupam esforços para fidelizar o colaborador, como instrumento utilizam o programa de Qualidade de Vida no Trabalho e assim mantém os funcionários capazes, motivados, produtivos e felizes. Com isso, o retorno por parte dos funcionários em suprir as necessidades do cliente externo também tem sido realizado de forma satisfatória.

Na tentativa de atender esse mercado cada dia mais competitivo e de satisfazer consumidores internos e externos cada vez mais exigentes, o Laboratório

Sabin em Brasília implantou o programa de Qualidade de Vida no Trabalho como forma de atender diretamente as necessidades dos funcionários e indiretamente as expectativas dos clientes externos. Este programa é considerado um dos mais importantes projetos do Laboratório Sabin, isso faz com que os funcionários se identifiquem e se orgulhem com o trabalho realizado.

### **4.3 Estratégia Adotada pela Empresa**

Em 2001, o Sabin implantou a ISO 9001 - Certificação de Qualidade que é responsável por controlar a qualidade desde o projeto inicial até a concretização do produto ou serviço. Em 2003 foi implantada a SA 8000, norma de Responsabilidade Social criado pela CEPAA – *Council on Economics Priorities Accreditation Agency*, organização não governamental norte-americana, cujo foco está na garantia dos direitos dos trabalhadores, tais como: não permissão ao trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação, práticas disciplinares e o dever em garantir a todos os funcionários um sistema de saúde e segurança, remuneração justa e adequada, horário de trabalho de até 44 horas semanais, liberdade de associação e negociação coletiva. Essa norma ainda regulamenta que o funcionário não pode ter mais do que duas horas extras mensais, devem gozar das férias anuais e para verificar se as normas estão sendo cumpridas, o Laboratório sofre auditorias periodicamente.

Desta forma, com a implantação destas normas, o Sabin passou a ter um crescimento mais acelerado o que é mostrado nos indicadores financeiros dos anos seguintes. Os clientes externos aprovaram o método de trabalho adotado, pois empresas que possuem estes certificados passam maior credibilidade tanto na qualidade dos seus produtos quanto no tratamento junto aos colaboradores.

Após a implantação do programa de qualidade de vida no trabalho, a empresa constatou que houve uma diminuição considerável nos índices de rotatividade e absenteísmo. Essa diminuição também é atribuída ao programa de participação em resultados que faz parte do programa de QVT, mas representa a meta anual a ser alcançada, sendo que existe uma pontuação para alcançar essa meta que é divulgada mês a mês para que os colaboradores possam acompanhar e melhorar determinado aspecto que encontra-se em desvantagem, já que a remuneração adicional ao final do ano varia de acordo com o resultado da empresa, da equipe e do indivíduo o que funciona como motivação para que os funcionários evitem faltar ou se atrasar para que não prejudique a si mesmo nem os demais.

A empresa após a implantação do programa de qualidade de vida no trabalho verificou uma diminuição considerável nas horas extras dos funcionários que de 600/mês passaram para no máximo 200/mês com 515 funcionários o que impactou diretamente na diminuição de custos da empresa e os colaboradores passaram há ficar mais tempo com as suas famílias

O Laboratório Sabin promove muitos programas de integração entre os funcionários, dentre eles estão: churrascos, happy-hours, gincanas, aniversariantes do mês onde o auditório é todo decorado e os funcionários de todas as unidades se reúnem. Como também participação e promoção de maratonas com a confecção de camisetas, bonés, garrafinhas de água, lanches para os participantes, festas de final de ano, festas juninas, festa para o dia das crianças e festa de comemoração por estar entre as 150 melhores empresas para trabalhar. Estes encontros ocorrem, no mínimo, a cada 15 dias.

Existe no Laboratório o incentivo diário em reconhecer o funcionário pelo desempenho da tarefa, ou seja, um funcionário ao receber um elogio e repassado automaticamente para o gerente de relacionamento que lança no sistema passando para todos os colaboradores o que motiva os funcionários a tratarem bem os seus clientes, pois aquele tratamento será reconhecido por todos os seus colegas de trabalho. Existe também no final do ano o prêmio destaque ao melhor atendente, melhor colhedor, melhor do setor administrativo, do setor técnico. A divulgação dos resultados acontece na festa de fim de ano e os melhores recebem prêmios que podem ser dinheiro, presentes materiais, viagens.

Outra forma de motivar os funcionários é por meio do recursos humanos do Laboratório Sabin que todos os dias “acordam” os seus colaboradores com o “Bom dia do RH” com várias mensagens de reflexão e de incentivo além de um mural com recados.

A programação de férias ocorre um ano antes e há um incentivo para que as pessoas gozem das suas férias nos meses solicitados, porém há um escala onde pessoas com filhos ou estudantes possam ter prioridade. O Laboratório Sabin também incentiva todos os seus funcionários a estudarem. Para isso, o Sabin oferece uma bolsa de 50% a 80% para graduação e pós graduação além de um estímulo para a prática do segundo idioma subsidiando até 80% da mensalidade. Para os funcionários que fazem mestrado e doutorado ainda há a flexibilidade de horário. Além desses incentivos para que os funcionários estudem, ainda existe o



prêmio melhor idéia, massagem terapêutica, academia de ginástica, financiamento de automóvel e casa própria a juros irrisórios, exames laboratoriais gratuitos para pai, mãe, filhos e esposo, um salário mínimo para quem vai casar, meio salário mínimo como auxílio babá, enxoval para grávidas, prêmios de fidelidade ao trabalhador e o programa aposente-se com o Sabin.

Para verificar o valor dado pelos colaboradores aos benefícios oferecidos, o Laboratório Sabin realiza periodicamente pesquisas de clima com intuito de saber quem já usou determinado benefício, qual o grau de importância do mesmo e por que determinado benefício não foi usufruído. Logo, uma das formas adotadas pela empresa para saber se o que estão oferecendo como melhoria está tendo utilidade ou não é pedindo um *feedback* constante por parte dos colaboradores com intuito de saber se o cliente interno está obtendo a qualidade de vida e a motivação esperada. Com isso, existe um retorno muito maior por parte dos funcionários por perceber que a empresa se importa com a opinião dos mesmos.

#### 4.3.1 Esfera de Influência

O público-alvo do Laboratório Sabin são pessoas que procuram um serviço de alta qualidade e precisão. Nesses aspectos o Sabin é visto pelos seus clientes como referência no segmento de laboratórios devido à responsabilidade que se propõe a ter tanto com os seus clientes internos quanto externos. Trata-se de uma empresa com raízes brasileiras que em 2005 e 2006 ganhou o prêmio *Top of Mind* que representa as marcas mais lembradas pelos brasileiros.

Portanto, o Sabin tem se destacado e sendo visto como modelo não só pelos seus clientes internos e externos, como também por executivos de São Paulo que buscam mais do que bons salários ao migrarem para Brasília com o objetivo de fazer parte da “Família Sabin” e usufruírem dos benefícios não-monetários oferecidos pela empresa.



## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com a página 14 somente na última década que os estudos dos defensores da Qualidade de Vida no trabalho passaram a ser bastante explorados. Conforme a página 27 desta monografia, o Laboratório Sabin não possui a data exata que o programa de Qualidade de Vida no Trabalho foi implantado, porém desde a inauguração da primeira sede já existe uma preocupação em proporcionar aos seus colaboradores o melhor ambiente de trabalho possível. Mesmo antes do termo QVT ser consolidado, o que já perdura por no mínimo vinte anos, ou seja, as etapas para implantação citadas na página 22 deste trabalho não foram seguidas cronologicamente nesta empresa, pois a implantação ocorreu de forma empírica, assim como as barreiras relatadas na página 24 que são consideradas irrisórias, já que o programa de QVT faz parte da cultura da empresa.

Para conceituar a motivação foi utilizada a definição de Franklin (2000) mostrado na página 26 deste trabalho, que afirma que a motivação deve surgir de dentro das pessoas, mas possui reflexos resultantes do ambiente externo e interno, ou seja, a motivação não dependerá somente das pessoas, mas sim de um ambiente favorável ao trabalhador. O Laboratório Sabin acredita neste conceito conforme mostrado na página 28 e por isso realiza um *feedback* dado pela sócias-diretoras a todos os seus funcionários como forma de incentivar ou de corrigir algumas falhas, como também propõe acesso direto para os colaboradores com a diretoria o que propicia laços de amizade entre a diretoria e os colaboradores. Outra forma de motivar os funcionários é por meio de mensagens de incentivo passadas todos os dias pelo RH da empresa que demonstra o reconhecimento pelo desempenho da tarefa. Este reconhecimento é repassado a todos os funcionários para que tomem conhecimento e se espelhem na atitude do colega de trabalho conforme mostrado na página 30 desta pesquisa.

A página 18 deste trabalho mostra o modelo de Walton (1973) como referência para esta pesquisa devido à clareza no qual define os seus critérios. Na página 28 desta monografia, o estudo de caso do Laboratório Sabin apresenta muitas características comuns a este modelo, como o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e o tempo dedicado a família, um dos critérios essenciais na vida de qualquer colaborador segundo o Laboratório Sabin e um dos objetivos específicos desta pesquisa segundo a página 9. Conforme relatado por Robbins (2005) na página 17 deste trabalho, a empresa que não conseguir equilibrar a vida profissional

e pessoal do funcionário poderá passar por sérios problemas. É possível verificar essa preocupação do Laboratório Sabin na página 30 deste trabalho, onde houve uma diminuição das horas extras que passaram de 600/mês para no máximo 200/mês na tentativa de fazer com que os colaboradores passem o maior tempo possível com as suas famílias.

Existem outras paridades entre o modelo de Walton e os valores do Laboratório Sabin como a prática do constitucionalismo mostrado na página 18 desta monografia e ratificado no estudo de caso da página 29, com a implantação da ISO 9001 e da SA 8000, sendo que esta última está ligada diretamente aos direitos dos trabalhadores como a garantia a todos os funcionários a um sistema de saúde e segurança, remuneração justa e adequada, horário de trabalho de até 44 horas semanais.

Na página 31 desta pesquisa são mostrados alguns benefícios praticados pelo Laboratório Sabin, entre os mais interessantes está o aposente-se com o Sabin que demonstra a preocupação constante do Laboratório em proporcionar aos seus colaboradores um aprendizado contínuo e oportunidades de crescimento, ou seja, a empresa busca oferecer aos seus funcionários incentivos monetários e não monetários para motivá-lo a continuar na empresa. Esta foi a forma encontrada pelo Sabin para reter os seus colaboradores, desde que ainda estejam felizes e comprometidos com o que fazem. Este critério também é abordado por Walton na página 18 como desenvolvimento e crescimento pessoal contínuo.

De acordo com a página 28 desta monografia, os colaboradores do Laboratório Sabin possui em média 4,4 anos que trabalham na empresa, o que representa segundo o Laboratório um tempo razoável de permanência no mesmo emprego, porém executando tarefas diferentes. A página 29 desta pesquisa mostra que um dos itens do programa de QVT é a participação em resultados que também contribuiu para diminuição de rotatividade e absenteísmo na empresa, já que o Sabin trabalha com um sistema de pontuação que interfere neste resultado. Analisar o índice de rotatividade na empresa segundo a página 9 também foi um dos objetivos específicos deste trabalho.

Outro objetivo específico mostrado na página 9 é avaliar as relações interpessoais dentro e fora da organização, o que não foi difícil de comprovar com o estudo de caso. Segundo a página 30 desta monografia a cada 15 dias no mínimo o

Laboratório Sabin promove encontros dentro ou fora da empresa com intuito de promover a integração entre todos os funcionários de todas as unidades.

Para avaliar o nível de orgulho pelo trabalho realizado, proposto na página 9, Robbins (2005) afirma na página 21 desta pesquisa que se um trabalho conseguir combinar variedade de habilidades, identidade da tarefa e significância da tarefa é possível dizer que a pessoa que o executa percebe seu serviço como importante, valioso e gratificante. No estudo de caso exposto na página 29 desta monografia, o Sabin atribui ao programa de Qualidade de Vida no Trabalho um dos projetos mais importantes capaz de fazer com que os funcionários se identifiquem e se orgulhem pelo trabalho realizado.

Portanto, na página 29 desta monografia foi mostrado que em 2001 o Laboratório Sabin implantou a ISO 9001 que representa a certificação de qualidade dos seus produtos e também a SA 8000 que significa norma de Responsabilidade Social cujo foco são os trabalhadores. Estas duas certificações proporcionam ao cliente externo segurança por estar consumindo um produto ou serviço de qualidade, como também ao cliente interno que se identifica com a empresa e “veste a camisa” cumprindo não só objetivo específico da página 9 de avaliar o nível de orgulho pelo trabalho realizado, mas se enquadrando no último critério do modelo de Walton mostrado na página 18 que representa a relevância social da vida no trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

Segundo o modelo de qualidade de vida no trabalho apresentado por Walton (1973) na página 18, as principais características e a estratégia adotada pelo Laboratório Sabin mostrado nas páginas 28 a 31 do estudo de caso foi possível identificar que o programa de qualidade de vida no trabalho interfere diretamente no aumento da motivação dos funcionários da empresa cumprindo de forma satisfatória o objetivo geral desta monografia.

Por meio desta pesquisa, verificou-se que a política de trabalho praticada pelo Sabin é totalmente voltada para o desenvolvimento do funcionário. Essa característica encaixa-se no conceito de QVT definido por França (1997) abordado na página 17 e utilizado como referencial para esta monografia que visualiza a QVT com enfoque biopsicossocial.

Conclui-se que o programa de qualidade de vida no trabalho é uma ferramenta em potencial que permite o administrador da empresa privada planejar esse recurso de forma que, ao ser aplicado, cada funcionário se mostrará mais motivado e com isso o aumento do desempenho da empresa como um todo será apenas uma consequência de um trabalho bem executado. O Laboratório Sabin já pratica essa administração, pois reconhece que o recurso mais precioso que possuem são os seus funcionários e acredita que só por meio das pessoas é possível alcançar a missão e a visão da empresa.

Foram encontradas algumas limitações para concretizar esta monografia. A primeira foi o tempo para conseguir assimilar e transcrever tanto conhecimento. O segundo limitador foi à dificuldade durante a pesquisa bibliográfica, pois no Brasil, os estudos sobre o tema é considerado recente e ainda não existe um consenso por parte dos autores.

Mesmo com as limitações encontradas esta monografia foi concretizada e os objetivos específicos deste trabalho como: descrever os conceitos de qualidade de vida no trabalho e motivação, analisar o índice de rotatividade da empresa, avaliar as relações interpessoais dentro e fora da organização, avaliar o nível de orgulho pelo trabalho realizado e mensurar o equilíbrio entre as horas trabalhadas e o tempo dedicado a família foram todos alcançados. Com isso, o Laboratório Sabin mostra não ser por acaso está pela terceira vez consecutiva entre as 150 melhores empresas para se trabalhar.

Espera-se que esta monografia possa servir como referência para pesquisas futuras sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho. Sugere-se que em outros trabalhos sejam realizado pesquisas semelhantes, mas em uma organização pública para que se tenha um universo maior, tanto para comparação, como para discussão de resultados.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida, *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 4ª Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.
- BRUCH H. & GHOSHAL S. *Semeando a determinação*. HSM Management. São Paulo. V. 40, set/out 2003.
- COSTA, Regina Célia Melgaço Malta, MORAES Lúcio Flávio Renault de, SANT'ANNA, *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma análise em unidades de ensino básico*. EnANPAD, Florianópolis-SC, set. 2000.
- DAFT, Richard L; *Administração*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.
- DE MARCHI, Dr. Ricardo & SILVA, Dr. Marco Aurélio Dias da, *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. Ed. Best Seller, 1997.
- DURIGAN, Jesus Antônio; KANESIRO, Lidianne Aparecida; KANESIRO, Janaína Cristina. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Revista Nucleus. V. 2, N.1, abr. / out. 2004.
- FERNANDES, Eda, *Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar*. Salvador-BA: Ed. Casa da Qualidade, 1996.
- FIORELLI, José Osmir, *Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática*. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi, *Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.
- FRANKLIN, Marcos A. *Motivação para a construção da qualidade*. Revista Unicastelo, V.3. nov. 2000.
- GIL, Antonio Carlos, *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_, Antonio Carlos, *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- KWASNICKA, Eunice Laçava, *Introdução À Administração*. 6ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. 6ª Edição. São Paulo. Ed. Atlas 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Industrial*. 4ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. *Qualidade de Vida no Trabalho e as melhores Empresas para trabalhar no Brasil*. Revista ANGRAD, V.6, N.2, abr./mai/jun. 2005.

MICHEL, Maria Helena, *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. São Paulo. Ed. Atlas, 2005.

OLIVEIRA, José Arimatés de. *Qualidade de vida dos empregados x lucro: há coerência nisto?* Revista Tendências do Trabalho, n. 286, jun. 1998.

PICCINI, Valmíria Carolina, TOLFO, Suzana da Rosa. *As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática*. EnANPAD, Salvador-BA, set. 2002.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho, QVT. Petrópolis – RJ: Ed. Vozes, 2001.

SUCESSO, Edina de Paula Bom, *Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant, *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 6ª Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 2005.

## APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista

- a. Nome:
- b. Cargo:
- c. Formação:
- d. Tempo de Serviço:

1. Ainda não existe uma definição consensual entre os autores sobre o que é a Qualidade de Vida no Trabalho. No Laboratório Sabin existe um conceito definido do que é a QVT? E Motivação existe um conceito definido?
2. Quando foi implantado o programa de QVT? Após a implantação foi constatado alguma melhora significativa no desempenho das tarefas dos colaboradores?
3. Pode-se afirmar que após o programa de QVT houve uma diminuição tanto do índice de rotatividade quanto de absenteísmo dos funcionários?
4. O Laboratório Sabin promove encontros como: churrascos, happy hours, comemoração dos aniversariantes do mês, gincanas entre os funcionários? Todos os setores participam?
5. Existe algum tipo de reconhecimento do funcionário quanto ao desempenho de uma tarefa?
6. O Laboratório Sabin trabalha com escalas entre os funcionários, incentivo de férias anuais assim como diminuição da prática de horas extras?
7. Como o trabalho é dividido entre os funcionários? Trabalha-se individualmente ou por equipe? A tarefa é desenvolvida com autonomia na tomada de decisões?
8. Existe incentivo por parte do Laboratório para que os seus funcionários continuem estudando? (graduação ou mestrado)
9. O Sabin se mostra a favor da educação ambiental como recurso para o desenvolvimento sustentável. Como ocorre essa educação dentro da empresa? Os funcionários participam e colaboram com a idéia?
10. Os funcionários propõe sugestões para um melhor desempenho do programa de QVT? Já houve casos em que essas sugestões foram acatadas?
11. Como a produção dos funcionários é vista pelo Laboratório Sabin antes e depois da implantação do programa de QVT?



### ANEXO A – Modelo de Walton (1973)

1. Compensação justa e adequada	1. Renda (Salário) adequado ao trabalho 2. Equidade interna (Compatibilidade Interna) 3. Equidade externa (Compatibilidade Externa)
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade de habilidades 10. Retroalimentação e Retrotransformação
4. Oportunidade de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança do emprego
5. Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamento interpessoal e grupal 16. Senso comunitário
6. Garantias constitucionais	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços 24. Responsabilidade social pelos empregados

Quadro 2: Modelo de QVT de Walton (apud CHIAVENATO, 1999).

Fonte: CHIAVENATO (1999, p. 394)